

ARTERO MUÑOZ, J. P. *Modelos estratégicos de Telecinco (1990-2005)*. Madrid: Fragua, 2007 (Colección Biblioteca de Ciencias de la Comunicación; 10), 290 pàg. ISBN 978-84-7074-230-9.

PER DAVID FERNÁNDEZ QUIJADA

*Professor ajudant doctor del Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat de la UAB*



### Com arribar a l'èxit sense morir en l'intent

El treball que signa el professor de la Universitat de Navarra Juan Pablo Artero Muñoz ofereix un repàs a la història de Telecinco des dels seus orígens fins l'any 2005, moment en què la cadena ja s'havia situat tant com a líder d'audiència a Espanya (22,3% de *share* segons Sofres) com de beneficis, en assolir els 290,3 milions d'euros de resultat net que va obtenir en aquest exercici (Telecinco, 2006). I ho va fer sense morir en l'intent, tal com va passar a La Cinq, la cadena francesa de Mediaset que, amb una estratègia similar a Telecinco (calcada del Canale 5 italià), va sucumbir al cap de pocs anys.

Aquest tipus de treballs bibliogràfics preocupats per casos específics no ha estat gaire habitual fins ara en l'àmbit acadèmic sobre comunicació, tot i que la multiplicació del nombre d'actors del sector de la comunicació de segur que els farà més habituals en el futur. Aquest en concret parteix de la tesi doctoral de l'autor, desenvolupada en el Departament d'Empresa Informativa de la Universitat de Navarra, que uneix una doble tradició que recull bé aquest volum: en primer terme, la que dona nom al departament, la seva especialització en les empreses de comunicació, i en segon terme, els estudis de cas, que han aplicat extensivament en diferents treballs sobre altres companyies rellevants de l'àmbit comunicatiu, com ara Globo Media o Canal Plus, per citar alguns dels més recents (Bardají, Gómez Amigo, 2004; Herrero, 2007). També enllaça amb altres aportacions com ara la que, centrada en la mercantilització del mercat televisiu espanyol, va merèixer el Premi a la Investigació sobre Comunicació Audiovisual de 2005 del CAC, a càrrec de la professora de la UAB Laura Bergés (2005).

Els estudis de cas no permeten conèixer la situació d'un sector ni elaborar teories o estats de la qüestió en aquest sentit, però aporten un coneixement pràctic sobre l'objecte d'estudi que pot ser de gran interès, no només per conèixer el mateix objecte sinó també per estudiar-ne l'aplicabilitat en altres objectes d'estudi similars.

El cas de Telecinco és interessant perquè és un dels principals actors del panorama audiovisual espanyol. Cal aclarir, no

obstant això, que l'autor no es limita a estudiar només Telecinco com a "emissora televisiva", sinó també com a grup de comunicació, incloent-hi divisions com ara Publiespaña, que s'encarrega de la gestió publicitària del grup, o Estudis Picasso, la seva productora audiovisual, ara denominada Telecinco Cinema. A més, apareixen amb freqüència referències al context en què la cadena es desenvolupa, amb especial èmfasi en les seves competidores directes, la privada Antena 3 TV i la pública TVE-1, sobretot en parlar de la política de programació i dels resultats d'audiència.

Les gairebé 300 pàgines d'aquest volum es divideixen en tres grans apartats, corresponents a cadascun dels lustres que abraça el repàs històric. Uns quinquennis que coincideixen amb els tres consellers delegats diferents que ha tingut la cadena: Valerio Lazarov (1990-1994), Maurizio Carlotti (1995-1999) i Paolo Vasile (2000-2005).

En cadascuna d'aquestes etapes es fa un repàs bastant complet de diferents aspectes que intenten interrelacionar-se a partir de quatre grans eixos: l'estructura corporativa (accionistes), el model editorial (programàtic), el model comercial (explotació publicitària) i el model financer (els comptes de la companyia).

En el primer d'aquests eixos es dona compte de tot el moviment d'accionistes que va tenir la cadena en aquest període fins que la italiana Mediaset va aconseguir el control majoritari de la companyia i la seva entrada al mercat de valors el 2004. Una història no exempta de convulsions i lluites intestines, com la que va propiciar la sortida de la societat promotora de la cadena, l'editorial Anaya, tot just després d'iniciar la seva etapa, o la incidència de la fallida del grup alemany Kirch.

Quant al model editorial, es repassen les diferents estratègies de programació que s'han seguit, des de les *Mamachicho* fins a *Gran Hermano*. Aquí apareix una de les aportacions més valuoses d'aquest volum, que mostra com a mitjan dècada de 1990 la cadena va haver de canviar un model programàtic esgotat per un altre de més innovador, amb les transformacions que això va produir. Així, es va passar d'un model basat

en una programació lleugera carregada de varietats i ficció externa, a un altre en el qual es reforcen els informatius i incrementa l'autonomia de la cadena per, per exemple, produir els seus propis productes de ficció. Altres canvis relacionats amb la part administrativa i financera de la companyia van ser més progressius i també se'n dona compte, així com de les relacions que hi va haver per al desenvolupament de continguts amb proveïdors externs, com ara les productores independents, els productors cinematogràfics o les *majors* nord-americanes. L'autor analitza el pes de cada un d'aquests components en cada moment, derivat del model programàtic posat en joc en cada etapa.

En l'apartat dedicat al model comercial s'analitza el cas de Publiespaña, primer cas d'externalització de la gestió de publicitat a Espanya ja des del primer dia. Les tensions entre l'estratègia comercial i la programàtica, controlada per diverses mans, es posen en evidència, així com la resolució d'aquestes mitjançant un difícil equilibri aconseguit a través d'una fèrria estratègia directiva exhaustivament descrita en aquesta obra. També resulten molt interessants les dades que l'autor ofereix sobre les tarifes publicitàries de la cadena i la política comercial en funció de les franges d'emissió, normalment lluny de l'abast dels investigadors.

Finalment, en l'apartat financer s'analitzen els comptes de resultats i els balanços de la companyia, i s'incideix en els aspectes més rellevants en cada moment, des de la descapitalització viscuda a mitjan dècada de 1990 fins a l'alta rendibilitat aconseguida a partir del canvi de segle.

Aquests quatre eixos, presents en els tres capítols, ofereixen al lector les claus per entendre l'avenir d'una cadena que des de l'arribada de Maurizio Carlotti va adoptar la màxima de "produir televisió per vendre publicitat", que podria ser perfectament el resum del contingut d'aquesta monografia.

Per dur a terme aquest treball, l'autor ha recorregut a una completa llista de fonts documentals, tant pròpies de Telecinco com generals del sector, així com a entrevistes en profunditat i una enquesta a alguns dels personatges determinants del període analitzat a la cadena de Mediaset, i ha aconseguit l'estudi més complet que existeix actualment sobre la cadena. Entre les virtuts d'aquesta obra es pot assenyalar la seva transversalitat, ja que ens dona una imatge de tots i cadascun dels aspectes que conformen una empresa de comunicació que és la referència de televisió generalista a Espanya. Així, el llibre és útil des de diferents aproximacions a l'objecte comunicatiu, ja sigui la programació, l'estructura, la gestió de l'empresa o, òbviament, l'aproximació històrica. El complet volum final aconsegueix així sintetitzar i fer comprensible 15 anys d'una història complexa que ha seguit la seva evolució fins als nostres dies i que, en el marc de transició a la TDT, promet continuar oferint claus amb què interpretar les empreses de comunicació i el sector televisiu.

## Bibliografia

BARDAJÍ, J.; GÓMEZ AMIGO, S. *La gestión de la creatividad en televisión: el caso de Globo Media*, Pamplona: EUNSA, 2004, 296 pàg.

BERGÉS, L. *Anàlisi econòmica i financera de TVE, Antena 3 TV, Telecinco i Canal Plus en el seu entorn industrial (1990-2000): la mercantilització de la televisió espanyola*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2005, 294 pàg. <[http://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/premis\\_i\\_ajuts/treball\\_guanyador/XVII\\_Premi\\_CAC.pdf](http://www.cac.cat/pfw_files/cma/premis_i_ajuts/treball_guanyador/XVII_Premi_CAC.pdf)>.

HERRERO, M. *Mercado de la televisión de pago en España: Canal Plus (1990-2000)*. Pamplona: Ulzama Ediciones, 2007, 230 pàg.

TELECINCO: *Informe anual 2005*. Madrid: Gestevisión Telecinco, 2006, 79 pàg. <[http://www.inversores.telecinco.es/docs/INFORME\\_ANUAL\\_2005.pdf](http://www.inversores.telecinco.es/docs/INFORME_ANUAL_2005.pdf)>.